

٤

الأنس العلمية في

إدارة الأفراد

المطبعة
مكتبة جامعة القاهرة
١٩٥٣ - ١٩٥٤ م

الأسس العلمية في

إدارة الأفراد

اعداد

المكتبة / علي الصلبي

١٤٠٩ هـ - ١٩٨٩ م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تليجرام



فواكر في بحر الكتب

« اتباع الأساليب العلمية في إدارة الأعمال هو الضمانة الحقيقية لنجاح المشاريع واستمرارها »

تمهيد :

يسر مجلس الغرف السعودية في إطار جهوده لتطوير الكفاءات الادارية للعاملين بالقطاع الخاص وإلى جانب تنظيمه للدورات التدريبية المتنوعة ، أن يقوم بطباعة ونشر سلسلة من الكتيبات تتناول أهم الموضوعات المتصلة بمجال « إدارة الأعمال » وذلك بهدف تنمية الثقافة الادارية بين رجال الأعمال والمسؤولين عن الشركات والمؤسسات الذين قد لا يتيح لهم ظروف عملهم فرصة الحوض في قراءات مطولة ومتعمقة ، وتفههما لهذه الظروف فقد راعى المجلس عند اعداده هذه الكتيبات أن تكون مبسطة ومختصرة دون اغلال بالتكامل العلمى للموضوعات المطروحة بحيث يسهل على القارئ استيعابها في وقت محقول ودون عناء كبير .

وحتى تتحقق الغاية المنشودة من اصدار هذه الكتيبات فقد حرص المجلس على الاستعانة بنخبة من كبار الأساتذة المتخصصين كل في مجاله .

والله نسأل أن نكون قد وفقنا فيما نصبو اليه ، وأن نضيف جديدا لمكتبة رجل الأعمال .

والله ولي التوفيق

أمين عام

مجلس الغرف السعودية

عبدالله الحامد

عبد الله طاهر الدباغ

المخرجات :

* مقدمة

* أولاً : إدارة الأفراد وتحليل الكفاءة الانتاجية

- ١ - تعريف الكفاءة الانتاجية
- ٢ - العوامل الصاعدة للكفاءة الانتاجية
- ٣ - إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية

* ثانياً : وظائف إدارة الأفراد

- ١ - تخطيط القوى العاملة
- ٢ - تحديد مكمل الأعمال
- ٣ - الاختيار والتعيين
- ٤ - الإشراف والتوجيه
- ٥ - الأتمتع والالتزام
- ٦ - حوافز العمل
- ٧ - تقييم الأداء
- ٨ - التدريب

* خاتمة

ان الادارة هي العمل من خلال الأفراد لتحقيق أهداف المشروع وعلى ذلك تصبح وظيفة كل مدير وكل رئيس وكل مشرف في المشروع أن يحقق أهداف معينة من خلال مجموعة من الأفراد يعملون معه . وكنتيجة لذلك تخرج ادارة الأفراد من رداءها التقليدى لتصبح وظيفة كل مدير في المشروع إذ بدونها لا يتمكن من تحقيق أهدافه .

وعلى ذلك فاننا سوف نتناول في هذا الكتيب عرضا مبسطا لادارة الأفراد والنور الحيوى الذى تقوم به في خلق الجو الصالح الذى يمكن الأفراد من المساهمة بطريقة فعالة - عن رغبة واقتناع - في تحقيق أهداف المشروع ورفع الكفاءة الانتاجية .

ان طبيعة تحديات العصر تحتم على رجال الادارة الاهتمام بنمط وأسلوب ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، فلاشك أن العنصر البشرى أصبح عنصرا حاكما في رفع الكفاءة الانتاجية ، فالأداء الجيد والكفاءة المرتفعة والتجديد والابتكار وتحسين الانتاج لا يتأتى إلا من أفراد مناسبين لأنواع الأعمال التى يقومون بها من ناحية ، وأن يكونوا راغبين في رفع مستوى الأداء والكفاءة من ناحية أخرى ، وهى أمور تصدت لها ادارة الأفراد - من خلال فلسفتها وأسلوبها - بالتحقيق ، فحيثما تكون الكفاءة الانتاجية هى الهدف تصبح ادارة الأفراد هى الطريق .

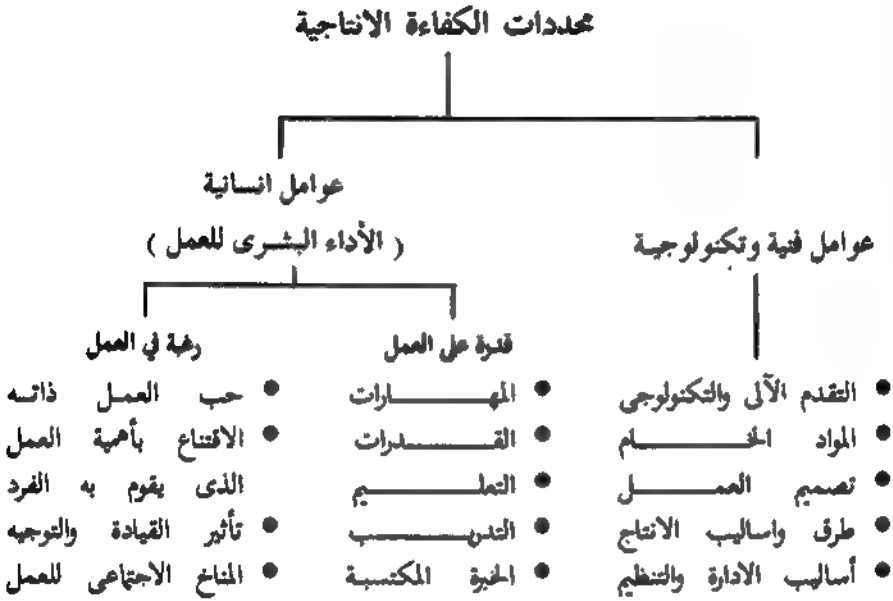
أولاً : إدارة الافراد وتحقيق الكفاءة الانتاجية

١ - تعريف الكفاءة الانتاجية :

تحاول الادارة الحديثة أن تحقق هدف الكفاءة الانتاجية خلال محاولتها تعظيم ناتج الدخل عن طريق الاستخدام الأحسن لذلك الدخل ، وعلى ذلك يمكننا تعريف الكفاءة الانتاجية بأنها استخدام الموارد أحسن استخدام ممكن وفي صورة حساية نستطيع القول بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الانتاجية وبين الناتج من تلك العملية . فترتفع الكفاءة الانتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج الى نسبة المستخدم من الموارد . وبمقارنة نسب الكفاءة بين المشروعات المختلفة في ذات الصناعة ، أو للمشروع الواحد على فترات مختلفة أو حتى بين الدول المختلفة يمكن الحكم على قدر الادارة في استغلال الطاقات الانتاجية المتاحة .

٢ - العوامل المحددة للكفاءة الانتاجية :

تسهم عدة عوامل في التأثير على كفاءة الانتاج بالمشروع ، ويمكن تصوير هذه العوامل كما على :



ولا شك أن للعوامل الفنية تأثيرها على مستوى الكفاءة الانتاجية الا أن الآلات الحديثة ، والمواد الخام الجيدة ، وتصميم العمل المبني على أسس علمية ، وطرق الانتاج المتطورة ، لا يمكن بمفردها أن تصنع الكفاءة الانتاجية المنشودة . بل أن الانسان هو العنصر الأساسى والمحورى الذى يركز عليه هدف الكفاءة فهو الذى يسكب الفاعلية في النقطة الساكنة للانطلاق ... وكثيراً من التجارب تشهد على أن الانسان وبامكانيات محدودة استطاع أن يحقق المعجزات ... ان التطور البشرى خير دليل على ذلك .

ويعنى مبسط فان نجاح أى منظمة أو مشروع سواء كان صغيراً أو كبيراً
انما يعتمد في الأساس على مدى ما يبذله العاملون به من جهد وما يقدمونه
من عطاء . ولا شك أننا نتساءل :

— ما الذي يجعل الانسان كفوفاً وفعالاً في عمله ؟

لقد أوضحت تجارب عديدة أنه لابد من توافر شرطان أساسيان فيمن
يؤدي عملاً ما حتى تتحقق الكفاءة الانتاجية . وهذان الشرطان هما :

- القدرة على العمل .
- الرغبة في العمل .

والرغبة في العمل والمقدرة عليه يتفاعلان معا لتحقيق الكفاءة الانتاجية فلا
يمكن تغليب أحدهما على الآخر وانما ينبغي دراسة الموقف بوضوح لتحديد أي
العاملين هو المؤثر ومحولة التركيز عليه .

- اذا تساءلنا عن العوامل التي تكتسب الانسان مقدرة على عمل
معين لوجدنا أنها تتكون من شقين :

- * المعرفة وهي تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة من ممارسة
العمل .

- * المهارة وهي تنقسم الى قدرات موروثه كالذكاء وحدة البصر
وصفات مكتسبة وهي تأتي بالتدريب .

اذن لقد اتضح أمامنا سبيل هام يمكن من خلاله رفع كفاءة الأفراد في أد
ما يسند اليهم من أعمال وذلك عن طريق حسن اختيار الأفراد وتدريبهم
وتوجيههم لأساليب العمل الصحيحة وتوفير الاشراف المعاون لهم على اكتساب
الخبرة . وهذه كلها من وظائف ادارة الأفراد .

وظيفته بأحسن ما يكون الأداء هو أساس نجاح المشروعات ، وبالتالي فإن البحث عن مثل هذا الانسان واقناعه بالعمل لدى المنظمة وموالاته بالتشجيع والتقدير المادى والمعنوى ، والحفاظ عليه ومساعدته في اكتساب مزيد من المهارات والقدرات هى جميعا من الواجبات الأساسية لإدارة الأفراد الحديثة ، وتمثل جهود إدارة الأفراد تلك استثمارا يغل عائدا ماليا لا يقل فى أهميته وخطورة شأنه عن ذلك الاستثمار الذى يتمثل فى شراء العقارات والمعدات والآلات ، بل هو فى الحقيقة يفوقه بكل المقاييس .

٣ - إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية :

لقد جددنا العوامل الانسانية المؤثرة فى الكفاءة الانتاجية فى عاملين هما :

- المقدره على العمل .
- الرغبة فى العمل .

وعلى ذلك يمكن تحديد أهداف إدارة الافراد فى الآتى :

- تكوين قوة عمل قادرة على العمل وراغبة فيه .
- تدعيم التعاون الفعال بين الادارة والعاملين من أجل تحقيق أهداف الانتاج .

بل اننا يمكننا تعريف إدارة الافراد على النحو التالى :

هى ذلك النشاط الادارى المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة ، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالأعداد والكفاءات التى تتناسب مع احتياجات المشروع ، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا فى تحقيق أهداف الكفاءة الانتاجية .

- أما إذا تأملنا في موضوع رغبة الانسان واقباله على عمله ، نجد حالة نفسية لدى الفرد تتأثر في العمل بثلاثة عوامل أساسية .

- ★ ظروف العمل المادية .
- ★ ظروف العمل الاجتماعية .
- ★ حاجات الأفراد .

بالنسبة للعامل الأول والذي يشمل الاضاءة والتهوية وفترات الراحة وما ا ذلك من صفات مكان العمل ، فلابد من توافر مستوى معين منها لكي يؤدي العامل عمله بكفاءة ، ولكن اذا زادت عن هذا المستوى فلا يعنى ذلك بالضرورة زيادة مستوى الكفاءة الا أن انخفاضها عن المستوى المطلوب يؤد الى انخفاض الكفاءة الانتاجية .

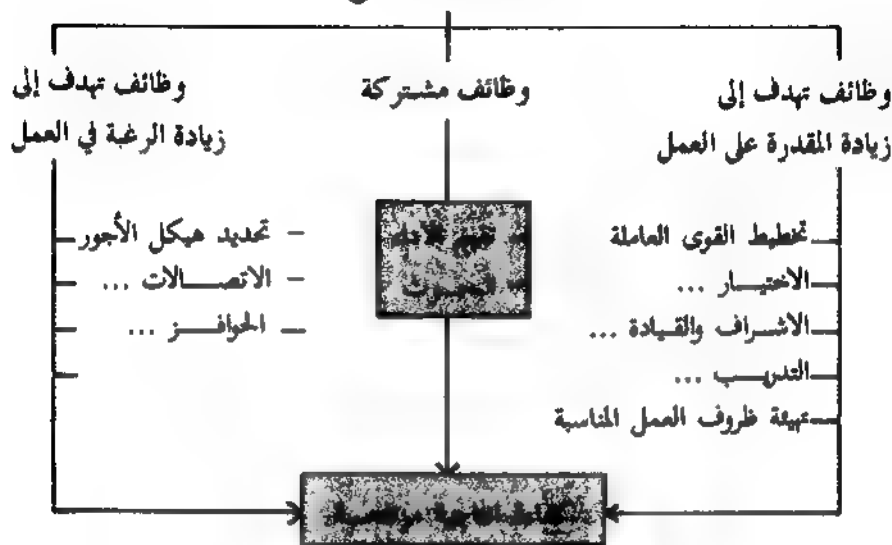
أما بالنسبة للعامل الثاني فهو يتضمن التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل والتي تؤثر على انتاجية العامل من خلال رغبة الفرد نفسه في الانتماء الى الآخرين ، كما يتضمن أسلوب القادة والرؤساء والذي يؤثر بلاشك على انتاجية العامل من خلال تأثيره على حالتهم المعنوية وشعورهم بالحماس للعمل والرضا النفسي من عدمه .

أما حاجات الانسان فهي تلك الأمور التي يسمى الى تحقيقها واشباع من خلال العمل . وهي بالتالى تمثل الدوافع التي تدفع الانسان لطلب العمل والتمسك به لأنه مصدر الدخل الذى يشبع به حاجاته المادية من مأكل وملبس وماوى وغير ذلك ، كذلك فان العمل يمكن أن يوفر للانسان فرصا للتعاون مع الآخرين يشعر منهم بالحلب والاحترام والمساعدة ، أى أن العمل يستطيع أن يحقق للانسان جانباً هاماً من رغباته الاجتماعية .

اننا نقول اذن ، أن الانسان الناجح في عمله الكفو الذى يقوم بواجبات

وإدارة الأفراد تقوم بذلك من خلال ثلاث مجموعات من الوظائف :-

وظائف إدارة الأفراد وعلاقتها برفع الكفاءة الانتاجية



يوضح الشكل السابق أمرا في غاية البساطة ، بينما هو على جانب كبير من الأهمية في نفس الوقت ، ذلك الأمر هو أن منظمة الأعمال صغيرة كانت أو كبيرة ، وبغض النظر عن مجال نشاطها صناعيا كان أو تجاريا أو في مجال الخدمات ، تستطيع أن تحقق مستوى عال من الانتاجية ، ومن ثم من الربح ، اذا أهتمت بتكوين وتدريب وتنمية الأفراد العاملين بها . واذا أحسنت توزيعهم على الأعمال والوظائف المختلفة بها بحسب تخصصاتهم وخبراتهم ، واذا قدمت لهم التعويض المالى المجزى والتقدير المعنوى المكافئ لمساهماتهم وجهودهم من أجل المنظمة .

ولكى تتمكن منظمة الأعمال من الوصول الى هذه النتيجة لابد لها من جهاز متخصص (مهما كان حجمه صغيرا أو كبيرا) يتولى المهام التى

تعارفنا على تسميتها « شئون الموظفين » أو ما يطلق عليه في التسميات الحديثة « إدارة الأفراد » .

وإذا حاولنا تخيل مشروع ما وهو في مراحله الأولى ، نجد أن أصحاب المشروع سيبدأون عادة التفكير في تحديد مجال النشاط الذي يستثمرون أموالهم فيه ، ثم يبرون بمرحلة تأسيس المشروع وهي تتطلب شراء الأرض وإقامة المصانع أو المباني اللازمة لمباشرة النشاط ، والتعاقد على الآلات والأجهزة اللازمة وغير ذلك من الترتيبات الضرورية . ولكن في مرحلة معينة سيواجهون بالمشكلة الحقيقية وهي : أين الأفراد الذين سيقومون بشغل المكاتب التي تم شراؤها ومن هم الأفراد الذين سيشغلون الآلات ، ومن هم رجال البيع الذين سيتولون عملية تسويق المنتجات ، ومن هم المحاسبين الذين يمسكون بحسابات الشركة ويعدون ميزانيتها ، ومن الذي يقوم بأعباء الصيانة والإصلاح والأمن ، ... الخ آخر القائمة الطويلة من نوعيات البشر اللازمين لأداء الأعمال المختلفة .

لاشك أن عملا ما لابد وأن يتم من أجل تحديد تلك النوعيات وتقدير الأعداد اللازمة من كل نوع ، وهذا ما نسميه « بتخطيط القوى العاملة » . ويتم إعداد خطة القوى العاملة ولكن لابد من ترجمتها الى واقع ملموس عن طريق البحث عن الأفراد اللازمين في أسواق العمل المحلية أو الخارجية في كثير من الأحيان ، والعمل على استقطابهم واغراءهم بالأجور والمزايا ومناخ العمل وفرص التقدم لكي يقبلوا على الالتحاق بوظائف المنظمة ، وتلك تشكل جميعا مهمة وظيفة « الاستقطاب » .

ولعلك تتساءل أيها القارئ ماذا يحدث لو طلبت الإدارة عددا معيناً من الأفراد وتقدم لها فعلاً عدد يزيد عن ذلك الرقم ، أوهب أن عدد المتقدمين يعادل تماماً العدد المطلوب ، فهل تقبلهم الإدارة ، أي هل من المؤكد أن من يتقدم بطلب التوظيف تتناسب مؤهلاته وخبراته مع الشروط المحددة للتوظيف الإجابة طبعاً لا ، إذ أن هناك احتمالات كثيرة في هذا الصدد . إذن الأ

يتطلب أن تمارس الإدارة دورا هاما في المفاضلة والمقارنة بين المتقدمين وصولا الى « اختيار » أفضل العناصر التي تعد بالنجاح في أداء واجبات الوظائف . وبالتالي نتوقع أن تحتل وظيفة « الاختيار » جانبا هاما في واجبات ومهام ادارة الأفراد الحديثة حيث تتولى رسم السياسات والأساليب الكفيلة بحصول الإدارة على أنسب الأشخاص الذين تتفق مؤهلاتهم وخبراتهم وتكوينهم النفسى والاجتماعى مع مطالب العمل .

ولعلك أيها القارئ قد تنفست الصعداء الآن بعد أن وصلنا في رحلتنا مع هذا المشروع الجديد إلى هذه المرحلة السعيدة حيث وجدت الإدارة ضالتها ووظفت الأشخاص المناسبين . الآن تقول أنت ويقول معك البعض أن المشكلة انتهت وسيعمل الجميع في رضا ووفاق من أجل تحقيق أهداف المنظمة مقابل ما يحصلون عليه من أجور ومزايا ومكافآت . ولكن لا تكن هكذا متفائلا . هل نسيت طبيعة البشر وتعدد مظاهر ودوافع السلوك الانسانى . ألم تنفق منذ البداية أن الانسان يعمل وينتج اذا كان قادراً على العمل وراغبا فيه أى متحمسا مقتنعا . اذن هناك احتمالات كثيرة أن تختلف رغبات الأفراد وتتفاوت درجات حماسهم للعمل مع مرور الزمن أو بتأثير علاقات العمل أو تحت ضغط ظروف وعوامل اجتماعية مختلفة . اذن الأمر يحتاج الى استمرارية في الإشراف والتوجيه وتوفير عوامل الدفع والتشجيع لهم . أى أن الإدارة لا تزال مطالبة برعاية العاملين وتوجيههم في أعمالهم وتهيئة ظروف العمل المادية والاجتماعية بما يوفر المناخ المناسب للأداء المنتج الفعال . ومن هنا يكون على ادارة الأفراد مسئولية في تصميم وتوجيه سياسات ونظم الإشراف واعداد وتدريب المشرفين ، واقتراح نظم الحوافز والخدمات المختلفة المساعدة على حفز الأفراد لمزيد من العمل والعطاء .

ستفول الآن أيها القارئ أن كل شيء على ما يرام ما قد حصلنا لمشروع
الجديد على النتائج الآتية :

- تم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد اللازمين .
- تم استقطاب العناصر المناسبة .
- تم اختيار أحسن تلك العناصر .
- تم تهيئتهم وتوفير الاشراف والتوجيه المناسبين لهم .
- تقدم لهم أحسن الأجور والخوافز والمزايا والخدمات .

الآن لم يبق شيء يمكن عمله ، وما على الادارة في مشروعنا السعيد الا
تجلس لتجنى ثمار عملها . ولكن للأسف لا تزال هناك مشكلات أخرى
الك عينة منها :

- بعض العاملين يطلبون بزيادات في الأجر لمواجهة ارتفاع الأسعار
ونفقات المعيشة (في الحقيقة الكل يريد ذلك وليس مجرد بعضهم)
- هناك بعض الأفراد يتأخرون عن مواعيد الدوام ، والبعض الآخر يتغيب
بدون اذن ، والأخطر من ذلك أن البعض يحصل على أجازة ولا يع
منها .
- وهناك أفراد يريدون أجازات خاصة أو يطلبون النقل الى وظائف أخرى
أو أماكن عمل معينة وبعضهم يضع شروطا فهو يريد أن توفر له الاد
السكن ووسيلة الانتقال ولا بأس أن تكون سيارة حديثة مع تحم
الشركة نفقات الوقود والاصلاح والصيانة .
- أما ما يسبب الانزعاج حقا فهؤلاء الأفراد الذين وفرت لهم
الاحتياجات (من وجهة نظر الادارة على الأقل) ومع ذلك لا يؤد
أعمالهم بالكفاءة المطلوبة ، ومن ثم تفشل الشركة في تحقيق أهداف
الانتاجية أو التسويقية وتعرض لمخاطر انخفاض الأرباح أو تحمل خس
مالية .

هل انتهت المشكلات ؟ أخشى أن أقول ليس بعد . فهناك من يتقدم باستقالته ، وآخر على وشك أن ينتهى عقده وليس واضحاً ما إذا كان يرغب في تجديده أم لا ، وهل عند التجديد سيقبل نفس الشروط السابقة أم يسعى الى تعديلها . وثمة خلافات بين مجموعة من الزملاء أو بينهم وبين رئيس العمل تنتهى بتحقيق وتأديب يصل في بعض الأحيان الى حد الفصل وانهاء الخدمة .

ولا شك أيها القارئ أنك أدركت معي الآن مدى صعوبة وتعدد وتشابك وظائف ادارة الأفراد . ولا شك أنك تدرك موقف هذا المشروع الصغير الجديد ، فما بالك لو انتقلنا الى شركة كبيرة راسخة يعمل بها عشرات بل مئات وأحياناً آلاف من البشر . هل اتفقنا الآن على أن عمليات ووظائف ادارة الأفراد لابد لها من الآتى :

- جهاز متخصص مدرب .
- سياسات وقواعد مرشدة .
- تخطيط وتنسيق مستمرين .

كل ذلك حتى يستطيع المشروع أن يضمن توفر أحد عناصر الانتاج بالمستوى الملائم لأهدافه . اذا كنت قد اتفقت معي بالنسبة للرأى السابق ، اذن تستطيع متابعة القراءة للفصل الثانى من هذا الكتيب .

ثانياً : وظائف إدارة الافراد :

تقوم ادارة الأفراد في الشركات الحديثة بوظائف مختلفة كما اتضح لنا من خلال تنوع حالة المشروع الجديد السابق عرضها .

ولا شك أن تعدد هذه الوظائف ومدى التعمق والتفصيل في أدائها ودرجة الاعتماد على الخبراء المتخصصين في توجيهها سوف تختلف جميعاً باختلاف حجم الشركة وعدد العاملين فيها من ناحية ، ومدى اقتناع الإدارة العليا (أو أصحاب المنشأة) بأهمية إدارة الأفراد والدور الحيوى الذي تقوم به من ناحية أخرى .

وعلى هذا فعند قراءة هذا الجزء من الكتيب الذى يعالج أهم وظائف إدارة الأفراد ويقدمها في صورة مبسطة ، فانك تدرك عزيزى القارئ أن هذا مجرد تبسيط وتلخيص يحتاج الى كثير من التفاصيل ومن ثم اذا قررت أن تنشئ إدارة لشؤون الأفراد في شركتك (أو تعيد تنظيم إدارة الأفراد الموجودة فعلاً) لابد أن تأخذ اعتبارك الأمور الأساسية الآتية :

- ما هى الأهداف التى تسعى الى تحقيقها من وراء ايجاد (أو تطوير وتحسين) إدارة لشؤون الأفراد ؟ .
- ما هى الظروف الخاصة بمنشأتك من حيث طبيعة النشاط ، الحجم ، عدد العاملين ، المركز المالى ، القوة التنافسية في السوق ، المشكلات المحددة التى تعانيها في الحصول على العاملين أو الاحتفاظ بهم ... الى آخر ذلك . السمات المميزة للمنشأة .
- حجم الاستثمار (أو الانفاق المالى) الذى يمكن تخصيصه لأنشطة إدارة الأفراد .

فاذا أخذت تلك الأمور في اعتبارك ، نستطيع اذن أن نبدأ رحلة - نرجو

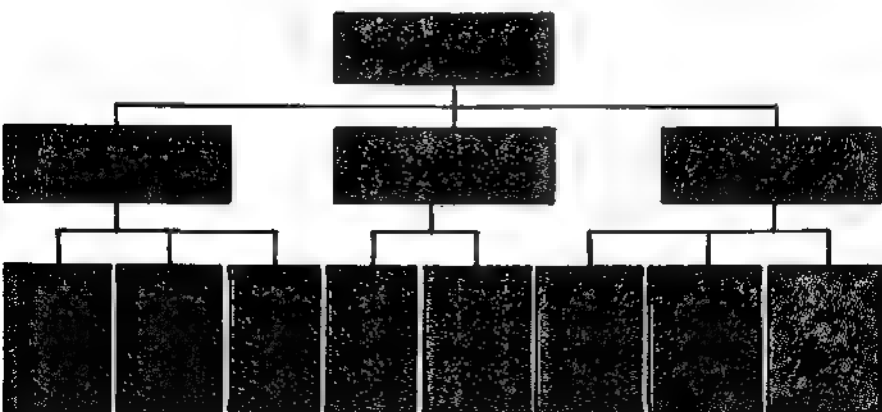
تكون مفيدة - في التعرف على ما يمكن أن تؤديه لك تلك الادارة الجديدة التي طال
حديثنا عنها ... إدارة الأفراد .

١ - تخطيط القوى العاملة :

ان الوظيفة الأولى منطقيا لإدارة الأفراد هي أن تعد خطة تحدد بها
احتياجات الشركة من القوى العاملة على اختلاف المهن والتخصصات
ومستويات المهارة ، حتى تكون تلك الخطة أساسا لكل ما تقوم به الادارة بعد
ذلك من عمليات . ويقصد بذلك ما تعارفنا عليه بتعبير « تخطيط القوى
العاملة » ومعناه ببساطة شديدة :

- تقدير النوعيات المطلوبة من الأفراد لشغل وظائف المنشأة .
- تقدير الأعداد المطلوبة من كل نوع خلال فترة زمنية قادمة .

ولا شك أنه يجب توفر بعض المقومات التي تساعد إدارة الأفراد في القيام
بهذه المهمة . أول هذه المقومات أن يكون هناك تنظيم واضح معتمد للشركة
(أو المنشأة عموما) . تسألني لماذا ؟ الاجابة طبعاً أنه من خلال التنظيم
المعتمد يمكن لإدارة الأفراد أن تحدد الوظائف المطلوب شغلها . أنظر معي الى
الخريطة التنظيمية التالية لشركة تجارية صغيرة .



وسوف تكتشف بسهولة أن هناك بعض الوظائف قد تحددت فعلا حسب الهيكل التنظيمي وهي :

- المدير العام .
- المدير التجاري ويعمل معه مدير المشتريات ، مدير المخازن والمستودعات ، ومدير المبيعات .
- مدير الشؤون المالية ويعمل معه مدير الحسابات ، ومدير التحويلات والميزانية .
- المدير الإداري ويعمل معه مدير الأفراد ، رئيس السكرتارية ورئيس الخدمات .

أى أن جزء من تخطيط القوى العاملة قد تحقق فعلا ، ولكن يبقى السؤال الأهم وهو ماذا عن باقي العاملين على المستويات الأقل في مختلف الإدارات محاسبين ، رجال بيع ، مسئولى مخازن ، موظفين في إدارة الأفراد ، أفسكرتارية والعمال المهنيين وغيرهم ؟ كيف يمكن التوصل الى تحديد أعدادهم ؟ للإجابة على هذا التساؤل الهام دعنا نلقى نظرة على خطوات إعداد خطة للقوى العاملة :

- تمر عملية تخطيط القوى العاملة بالخطوات الآتية :
- أ - تحديد أنواع الأعمال والوظائف المطلوبة وأعدادها .
 - ب - توصيف الأعمال والوظائف الواجب توافرها .
 - ج - تحليل قوة العمل الحالية من حيث الكفاءة والأعداد ومقارنتها بقوة العمل الواجب توافرها .
 - د - استكمال النقص في الأعداد أو التخلص من الفائض بحسب الأحوال .

واليك شرحا مبسطا للخطوات السابقة :

أ - تحديد أنواع الأعمال والوظائف المطلوبة وأعدادها :

يتم تحديد أنواع الأعمال والوظائف الواجب توافرها في المشروع على ضوء طبيعة العمليات الانتاجية فأنواع الأعمال اللازمة لشركة الصلب تختلف عن أنواع الأعمال اللازمة لبنك أو شركة تأمين .

بعد تحديد أنواع الأعمال ، يتم تحديد مضمون كل عمل أى محتواه وبمساعدا في ذلك تصميم العمل ونتيجة تحديد أنواع الأعمال ومضمون كل عمل نستطيع تحديد أنواع الأعمال التى ينبغى توافرها وكذلك أنواع الأعمال المتوفرة فعلا .

الخطوة التالية هى تحديد العدد اللازم من كل نوع من أنواع الأعمال أى كم وظيفة مفتش سوق سوف نحتاج لها مثلا وهم ذلك عن طريق .

- اعداد تقدير عن مبيعات السنة القادمة .
- اعداد تقدير عن حجم الانتاج المتوقع .
- اعداد تقدير عن طاقات الانتاج المطلوبة .
- امكان تقدير عدد كل وظيفة من الوظائف اللازم توافرها لتحقيق حجم الانتاج المحدد .

ونخلص من هذه المرحلة بالبيانات التالية :

أولاً أنواع الأعمال أو الوظائف اللازمة .
ثانياً العدد اللازم من كل نوع من أنواع الوظائف المطلوبة .

ب - توصيف الأعمال والوظائف الواجب توافرها :

هى خطوة أساسية لتخطيط القوى العاملة . بل يمكن القول أنها بداية ضرورية وحتمية لعمل ادارة الأفراد على أسس علمية وعملية

سليمة ، والمهدف منها توفير البيانات الأساسية للبحث عن الأشخاص
اللازمين للعمل في المشروع .

وعملية توصيف الوظائف بالأساس هي عملية جمع بيانات وهند
ثلاثة طرق لتجميع البيانات هي :

- طريقة الاستقصاء .
- طريقة الملاحظة .
- طريقة المقابلة .

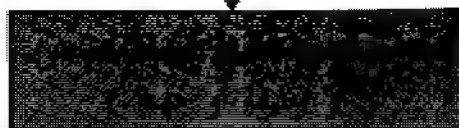
ويتم وضع البيانات في نموذج وصف الوظيفة وهو يتضمن بيانات
عن وصف العمل ومواصفات شاغل الوظيفة . هذا ويجب تقديم نموذج
التوصيف الى الرئيس المباشر وكذلك شاغل الوظيفة لمراجعته والتأكد
من صحة ما جاء به من بيانات .

وتتخذ بطاقات وصف الوظائف أساسا في اختيار الأفراد ، وأيضا
في الحكم على كفاءتهم وتقييم أداءهم .

وفي ضوء وصف الوظائف وجهود تخطيط القوى العاملة ، ينحصر
الموقف اما في وجود عمالة زائدة أو عجز في بعض النوعيات
الأفراد . وبالتالي فعلى ادارة الأفراد اما التخلص من الزائد أو العمل
سد العجز ، ويتم التخلص من الأفراد الزائدين اما بالاستغناء
خدماتهم أو اعادة تدريبهم ووضعهم في أماكن جديدة . كما تتم اضافة
عمال جدد أما من مصادر العمل خارج المشروع أو بالاستعانة
بالكفايات من داخل المشروع .

وبصور الشكل التالي خطوات عملية تخطيط القوى العاملة :

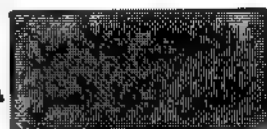
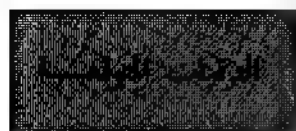
إبدأ من هنا



إطرح من هذا الرقم



أضف إلى العدد الناتج

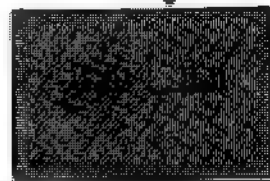
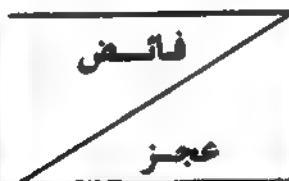


أضف إلى العدد الناتج



هذا العدد يمثل
العرض
الداخلي من الأفراد

هذا العدد يمثل الطلب المتوقع



برنامج منهجي لتقدير الاحتياجات من الأفراد

لا شك أن قدرة الشركة على اجتذاب العناصر البشرية ذات القدرات والكفاءة المناسبين لمتطلبات العمل ، والاحتفاظ بهذه النوعيات المتميزة من الأفراد يتطلب أن تعرض الشركة رواتب مجزية تمثل مقابلا عادلا للجهد والخبرة التي يقدمها العامل في عمله .

وتعتبر قضية تحديد الرواتب من المشكلات الأساسية في عمل إدارة الأفراد حيث تتداخل فيها الاعتبارات الاقتصادية (لاحظ أن الرواتب تمثل تكلف وعاء مالى على الشركة من ناحية ، كما أنها مصدر للإيراد من خلال عمل الأفراد من ناحية أخرى) . كذلك فإن للرواتب جانباً اجتماعياً هاما حيث تلعب دوراً أساسياً في توفير مستوى المعيشة اللائق للعامل .

وبصفة عامة فإن المبدأ الأساسى في تحديد الرواتب هو أن يتناسب الأجر مع أهمية الوظيفة وأعبائها . ومن الضرورى أن تأخذ إدارة الأفراد عدداً من العوامل الأساسية في اعتبارها عند تحديد رواتب الوظائف المختلفة منها :

- المستوى الاقتصادي العام في المجتمع ومتوسط نفقات المعيشة وحركة الأسعار .
- المستويات السائدة للأجور في المجتمع بصفة عامة ، ومستوى الأجور في نفس نوع النشاط الذى تمارسه الشركة وفي المنطقة الجغرافية التى توجد بها .
- المركز المالى للشركة وقدرتها على تحمل الأجور المرتفعة .
- سياسة الإدارة بالنسبة للأجور .

والأسلوب المتبع عادة في تحديد الرواتب هو استخدام ما يسمى بتقييم الوظائف كأساس لتحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة ثم ترجمة هذه الأهمية النسبية الى قيمة نقدية تمثل الأجر المناسب للوظيفة . أى أن عملية تقييم

الوظائف هي الوسيلة لتحديد قيمة كل وظيفة بالنسبة لباقي الوظائف في المشروع والهدف هو تحقيق التناظر الداخلي حيث تحصل الوظيفة ذات القيمة الأعلى على ثبات أجرية تزيد عن الوظيفة الأقل أهمية . كذلك تهدف عملية تقييم الوظائف الى تحقيق التناظر بين مستوى الأجور في الشركة والمستويات السائدة في الشركات الأخرى المماثلة لها أو المنافسة . ولعل المثال المبسط التالي يعطينا تصورا عن كيفية تحديد الرواتب باستخدام طريقة شائعة لتقييم الوظائف هي طريقة النقاط .

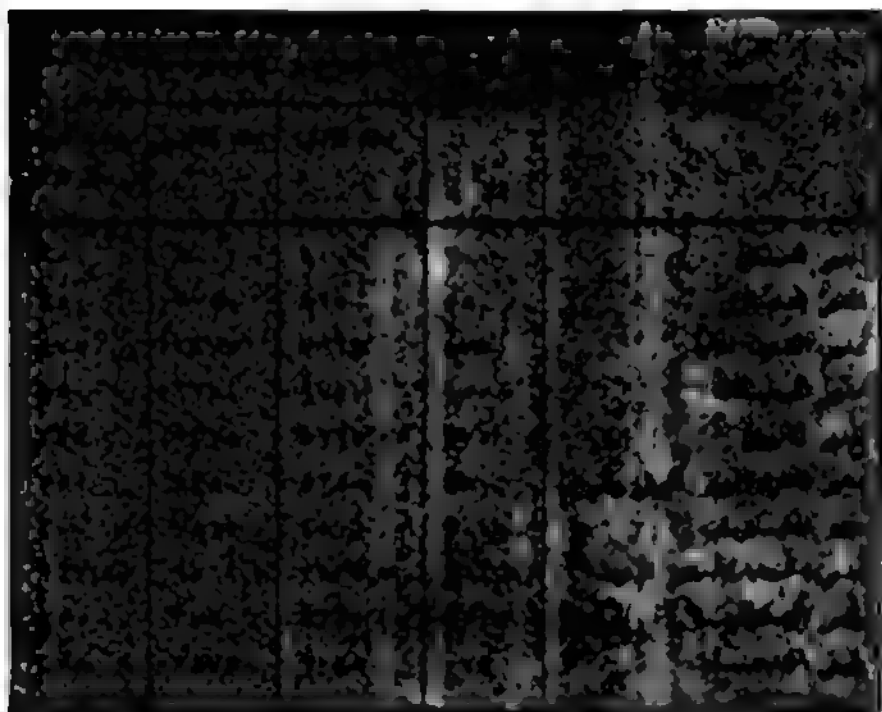
لو افترضنا أننا بصدد تقييم الوظائف السابق تحديدها وهي وظائف المدير العام ، المدير التجاري ... وأن التقييم يتم على أساس منح كل وظيفة عددا من النقاط تمكس مدى توفر بعض العناصر والصفات فيها وأن كل نقطة تتراوح قيمتها النقدية بين ١٥ - ٢٥ ريال سعودي وكانت عناصر التقييم كالآتي :

نوع النقاط على سمات كل عنصر				النقاط	عناصر التقييم
النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية		
٢٥	٥٠	٧٥	١٠٠	١٠٠	• النسبة المئوية
٢٧,٥	٧٥	١١٢,٥	١٥٠	١٥٠	• الأهمية التنظيمية
٢٥	٥٠	٧٥	١٠٠	١٠٠	• سنوات الخبرة اللازمة
٢٧,٥	٧٥	١١٢,٥	١٥٠	١٥٠	• درجة المسؤولية المتخذة
٢٥	٥٠	٧٥	١٠٠	١٠٠	• درجة الإشراف على الغير
				٦٠٠	الإجمالي

ولذا اقترحنا أنه لتحليل كل وظيفة ودراسة الوصف المبدئي لها والفئة
تتضمن مسؤولياتها وأعبائها والشروط اللازم توفرها فيمن يشغل الوظيفة ، أكد
لربما إلى التوزيع الآتي للوظائف على الوظائف المختلفة .

الوظيفة	مجموع القيم					
	الوظائف	النسبة	نسبة	النسبة	النسبة	النسبة
1	100	100	100	100	100	100
2	100	100	100	100	100	100
3	100	100	100	100	100	100
4	100	100	100	100	100	100
5	100	100	100	100	100	100
6	100	100	100	100	100	100
7	100	100	100	100	100	100
8	100	100	100	100	100	100
9	100	100	100	100	100	100
10	100	100	100	100	100	100
11	100	100	100	100	100	100
12	100	100	100	100	100	100
13	100	100	100	100	100	100
14	100	100	100	100	100	100
15	100	100	100	100	100	100
16	100	100	100	100	100	100
17	100	100	100	100	100	100
18	100	100	100	100	100	100
19	100	100	100	100	100	100
20	100	100	100	100	100	100
21	100	100	100	100	100	100
22	100	100	100	100	100	100
23	100	100	100	100	100	100
24	100	100	100	100	100	100
25	100	100	100	100	100	100
26	100	100	100	100	100	100
27	100	100	100	100	100	100
28	100	100	100	100	100	100
29	100	100	100	100	100	100
30	100	100	100	100	100	100
31	100	100	100	100	100	100
32	100	100	100	100	100	100
33	100	100	100	100	100	100
34	100	100	100	100	100	100
35	100	100	100	100	100	100
36	100	100	100	100	100	100
37	100	100	100	100	100	100
38	100	100	100	100	100	100
39	100	100	100	100	100	100
40	100	100	100	100	100	100
41	100	100	100	100	100	100
42	100	100	100	100	100	100
43	100	100	100	100	100	100
44	100	100	100	100	100	100
45	100	100	100	100	100	100
46	100	100	100	100	100	100
47	100	100	100	100	100	100
48	100	100	100	100	100	100
49	100	100	100	100	100	100
50	100	100	100	100	100	100
51	100	100	100	100	100	100
52	100	100	100	100	100	100
53	100	100	100	100	100	100
54	100	100	100	100	100	100
55	100	100	100	100	100	100
56	100	100	100	100	100	100
57	100	100	100	100	100	100
58	100	100	100	100	100	100
59	100	100	100	100	100	100
60	100	100	100	100	100	100
61	100	100	100	100	100	100
62	100	100	100	100	100	100
63	100	100	100	100	100	100
64	100	100	100	100	100	100
65	100	100	100	100	100	100
66	100	100	100	100	100	100
67	100	100	100	100	100	100
68	100	100	100	100	100	100
69	100	100	100	100	100	100
70	100	100	100	100	100	100
71	100	100	100	100	100	100
72	100	100	100	100	100	100
73	100	100	100	100	100	100
74	100	100	100	100	100	100
75	100	100	100	100	100	100
76	100	100	100	100	100	100
77	100	100	100	100	100	100
78	100	100	100	100	100	100
79	100	100	100	100	100	100
80	100	100	100	100	100	100
81	100	100	100	100	100	100
82	100	100	100	100	100	100
83	100	100	100	100	100	100
84	100	100	100	100	100	100
85	100	100	100	100	100	100
86	100	100	100	100	100	100
87	100	100	100	100	100	100
88	100	100	100	100	100	100
89	100	100	100	100	100	100
90	100	100	100	100	100	100
91	100	100	100	100	100	100
92	100	100	100	100	100	100
93	100	100	100	100	100	100
94	100	100	100	100	100	100
95	100	100	100	100	100	100
96	100	100	100	100	100	100
97	100	100	100	100	100	100
98	100	100	100	100	100	100
99	100	100	100	100	100	100
100	100	100	100	100	100	100

معنى هذا أن مجموعة الوظائف السابقة يمكن ترتيبها من حيث الأهمية
واحساب الأجر كالآتي .



والمثال السابق على سلطته لا شك يكشف عن صعوبة عملية تحديد
الأجر وأهميتها ، ولابد أنك أدركت أيها القارئ، أما كما نتحدث عما نسميه
الأجر الأساسية . ولكن هناك أيضا قائمة أخرى من المدفوعات التي
يُنحَصَل عليها الموظف لأسباب مختلفة والتي تضاف إلى راتبه الشهري بفئات
ولناسبات مختلفة منها :

• الرواتب الإضافية بسبب العمل ساعات زائدة عن الساعات المقررة رسميا
(أو العمل أيام الأجازات) .

- المكافآت المالية التشجيعية بسبب كفاءة الأداء .
- الحوافز المالية المرتبطة بالانتاج مثل حوافز المبيعات .
- البدلات التعويضية مثل بدل السكن ، بدل التأثيث أو بدل الانتقال وهي مبالغ نقدية تدفع بصفة منتظمة وبفترات تختلف حسب الوظيفة وأهميتها وموقعها .

٣ - الاختيار والتعيين :

الآن وقد انتهينا من تخطيط القوى العاملة وتحديد الأجور لابد وأن تبدأ عملية البحث عن الأشخاص الذين سيشغلون وظائف الشركة .

وتمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لخطة القوى العاملة ، تحدد الخطة أنواع وأعداد الكفايات البشرية اللازمة لتحقيق هدف الانتاج وتعمل وظيفة الاختيار والتعيين على وضع تلك الخطة موضع التنفيذ .

والهدف من وظيفة الاختيار والتعيين هو البحث عن واختيار أفضل الأفراد المؤهلين لشغل وظائف محددة وتعيينهم في أنسب الوظائف لمؤهلاتهم .

تبدأ عملية الاختيار أساسا من الوقت الذي ينتهي فيه اعداد خطة القوى العاملة التي تحدد احتياجات المشروع من الأفراد من التخصصات المختلفة وبأعداد محددة .

وبناء على تلك المعلومات تبدأ ادارة الأفراد في عملية مسح لمصادر الأفراد المختلفة سواء المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية بهدف اكتشاف مصادر الأفراد المحتملة . ولكن عملية البحث الحقيقية تبدأ باستلام ادارة الأفراد « طلب تعيين أفراد » من أحد أقسام أو ادارات المشروع .

ويمكن تصور مراحل الاختيار على الوجه التالي

- أ - استقبال طالبي العمل .
- ب - المقابلة المبدئية .
- ج - ملء طلب الاستخدام .
- د - الاختبارات .
- هـ - الاختبار الشخصي .
- و - الاختيار المبدئي بمعرفة ادارة الأفراد .
- ز - قرار لجنة شئون العاملين .
- ح - الكشف الطبي .
- ط - التعيين .

مشكلة اختيار أفراد الادارة :

ان أهمية الوظيفة الادارية لنجاح المشروع لا يمكن التقليل منها لذلك فان أغلب الادارات المتقدمة تحاول تنمية مصادر لأفراد الادارة يمكن اللجوء اليها عند الحاجة مثل العلاقات مع الجامعات التي تتصف بمستويات عالية من جودة الخريجين أو تعيين أفراد في وظائف صغيرة وموالاتهم بالتدريب والأعداد لشغل مناصب معينة بعد فترة محددة .

ان هدف الادارة الأساسي هو رفع الكفاءة الانتاجية ، وتستطيع ادارة الأفراد أن تساهم مساهمة فعالة في تحقيق هذا الهدف من خلال وظائفها المختلفة وتلعب عملية الاختيار والتعيين دوراً أساسياً في هذا المجال عن طريق اختيار أفراد تتوافق خصائصهم مع مواصفات الأعمال التي سوف يقومون بها .

ان التخطيط السليم للاحتياجات من القوى العاملة وتحديد أنسب مصادر الأفراد ثم اختيار أفضل العناصر وأكثرها توافقاً مع نوع العمل المطلوب تمثل بعض مساهمة ادارة الأفراد في رفع الكفاءة الانتاجية .

ولا شك أنه كلما كانت إدارة الأفراد على علم بظروف سوق العمل المحلي وعلى دراية بممارسات الشركات المنافسة في مجال الاستقطاب والاختيار ، كلما كانت أقدر على جذب العناصر ذات الكفاءة العالية الأمر الذى يسهم في رفع كفاءة الاداء بالشركة كلها .

٤ - الاشراف والقيادة :

لقد عرفنا إدارة الأفراد بأنها ذلك النشاط الإدارى المتعلق بتوفير احتياجات المشروع من القوى العاملة ، وضمان الاستخدام الأمثل لتلك الموارد البشرية لتحقيق أهداف الانتاجية ، وعلى ذلك تخرج إدارة الأفراد من مجرد الشكل التنظيمى التقليدى لتصبح وظيفة كل مدير وكل رئيس وكل مشرف . وبالتالي يصبح الاشراف والقيادة من الوظائف الأساسية المنطوية تحت تعبير إدارة الأفراد بالإضافة الى دورها الهام في دراسة أساليب الاشراف والقيادة السائدة في المشروع وتحليل تأثيرها على الانتاجية ، واقتراح التغييرات الضرورية ، وتخطيط برامج تدريب الرؤساء والمشرفين على أساليب القيادة والاشراف السليمة .

وفي ضوء ذلك نعرف كل من :

الاشراف بأنه :

« عملية المتابعة المصاحبة للتنفيذ بما يتضمنه ذلك من توجيه للعاملين وتحفيز لهم وتقييم الأداء والمساءلة عن الخطأ » .

والقيادة بأنها :

« عملية التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة . لذلك فهي تتمتع بالأهمية الأولى » .

ولعلك تتفق معي أيها القارئ بأنه يجدر بنا التعرف على أمرين :

أ - : أساليب القيادة وتأثيرها على الكفاءة الانتاجية .

ب - : دور ادارة الأفراد في تنمية أساليب القيادة والاشراف الكفيلة برفع الكفاءة الانتاجية .

أ - أساليب القيادة وتأثيرها على الكفاءة الانتاجية :

تفاوتت أساليب القيادة بين نماذج ثلاثة لكل منها مزاياه وعيوبه وهي :

- أسلوب ترك الحرية للعاملين .
- القيادة المتسلطة .
- القيادة العادلة .

ولقد أوضحت سلسلة من التجارب والدراسات العملية أن هناك علاقة مباشرة وفعالة بين أسلوب الاشراف والقيادة المتبع وبين الكفاءة الانتاجية للعاملين وتفرق الدراسات بين أسلوبين أساسيين من أساليب القيادة والاشراف .

• الاشراف المرتكز على الانتاج :

ويأتى تحت أسلوب القيادة المتسلطة وقد ثبت أنه يؤدي الى انخفاض الكفاءة الانتاجية .

• الاشراف المرتكز على العامل :

ويأتى تحت أسلوب القيادة العادلة وهو يرتبط بالانتاجية المرتفعة للعاملين .

أما أسلوب ترك الحرية للعاملين كل يفعل ما يشاء فهو مرفوض تماما .

نخلص من ذلك الى حقيقة أساسية وهي أن عملية القيادة والاشراف هي من العوامل الهامة المؤثرة في كفاءة الأفراد الانتاجية ، وليس هناك نمط نموذجي للاشراف قابل للتطبيق في كل الحالات والظروف ، بل أن نمط القيادة الملائم يتغير بتغير الظروف ويتوقف على طبيعة الأفراد العاملين ، بحيث لو تغيرت الظروف أو تغير العاملين ، لصار لزاما على المشرف أن يعدل من أسلوبه في الاشراف .

ب - دور ادارة الأفراد في عملية القيادة :

تستطيع ادارة الأفراد أن تساهم مساهمة فعالة في رفع مستوى كفاءة الانتاج في المشروع من خلال تحسين مستوى الاشراف والقيادة به . ووسيلة ادارة الأفراد الى تحسين ورفع مستوى القيادة والاشراف قد تأخذ طريقا مباشرا وهو اختيار المشرفين وتدريبهم على أساليب القيادة المناسبة . أو غير مباشر عن طريق دراسة أساليب القيادة السائدة وعلاقتها بالانتاجية وترويج الأساليب الأفضل بين المستويات الاشرافية بطرق مختلفة .

٥ - الاتصالات :

يقصد بالاتصالات ، تنظيم تدفق المعلومات بين أجزاء المشروع المختلفة وتوضح أهمية الاتصالات من أن مراكز اتخاذ القرارات ورسم السياسات في الادارة تبعد عن مراكز التنفيذ ، وعلى ذلك فإن الاستغلال الكفء الفعال لموارد المشروع وقدرته على تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة الانتاجية يتأثر الى حد كبير بفاعلية نظام الاتصالات القائم .

وتعتبر الاتصالات عاملا مؤثرا على اتجاهات الأفراد وآرائهم ونظرتهم للعمل والادارة وبالتالي فهي تؤثر على الرغبة في العمل ، أى أنها تؤثر على الكفاءة الانتاجية . فان حصول الفرد على معلومات وافيه هو الأساس لكي يعمل على

وجه سليم ، كذلك فان الفرصة المتاحة للفرد لتوصيل وجهة نظره وآرائه يمكنها من رسم السياسات وحل مشاكل العمل .

ولكن مجرد تبادل المعلومات لن يؤدي الى رفع الكفاءة الانتاجية فان فاعلية نظام الاتصالات في رفع الكفاءة الانتاجية يتوقف على تأثير بعض العوامل الأساسية هي :

أ - اتجاه الاتصالات .

ب - مضمون الاتصالات .

ج - دورة الاتصالات .

د - معوقات الاتصالات .

واليك نبذة مختصرة عن كل منها .

أ - اتجاه الاتصالات :

أى الطريق الذى تسلكه المعلومات بين الأفراد المختلفين في المشروع وهناك اتجاهين أساسيين للاتصالات :

• الاتصالات في اتجاه واحد :

وهي تتخذ شكل أوامر دون اعطاء الطرف الآخر فرصة الفهم أو المناقشة .

• الاتصالات في اتجاهين :

حيث تنتقل المعلومات من طرف لآخر مع ضمان فهم متسلم المعلومات للرسالة .

والأسلوب الأمثل الذي يحقق أعلى مستوى للكفاءة الانتاجية هو الذي يتحدد في ضوء احتياجات وظروف كل موقف ، فإذا كان الهدف

هو ارسال معلومات محددة وبسرعة يصبح الأسلوب الأول هو الأسلوب الفعال ، واذا كان الهدف هو ضمان الفهم والقبول لمفهوم الرسالة يصبح الأسلوب الثاني هو المطلوب وهو الذى يطلق عليه كفاءة انتاج نابعة من كفاءة اتصالات .

ب - مضمون الاتصالات :

بجانب اختيار الأسلوب المناسب للاتصالات ، يجب أن يتوفر في الرسالة محل الاتصال صفتا الوضوح والتحديد حتى يقل احتمال التفسير الخاطيء وسوء الفهم ويبحث يتم حفز الشخص المرسل اليه على التصرف في اتجاه محدد من خلال مضمون واضح محدد .

ج - دورة الاتصالات :

تتوقف فاعلية الاتصالات في تحقيق أهداف الكفاءة الانتاجية على الدورة التى تتم فيها تلك الاتصالات ويقصد بالدورة هنا التنظيم الرسمى أو التنظيم غير الرسمى الذى تمر خلاله المعلومات حتى تصل للشخص المطلوب .

د - معوقات الاتصالات :

- معوقات ناشئة عن الاختلافات الفردية .
- معوقات ناشئة من طبيعة التنظيم والعمل بالمشروع .
- معوقات ناشئة عن نقص امكانيات الاتصال الفعال .

دور ادارة الأفراد في رفع كفاءة الاتصالات :

ان رفع كفاءة الاتصالات يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الانتاج وفي هذا المجال تلعب ادارة الأفراد الدور المنتظر منها لوضع هدف الكفاءة الانتاجية موضع التطبيق وذلك من خلال :

- اختيار وتعيين الأفراد المناسبين للعمل ، فكلما زاد التوافق بين الفرد والعمل كلما كانت قدرته على تفهم مشكلات العمل والتعبير عنها أكبر وبالتالي كلما زادت امكانيات الاتصال .
- اختيار نوع المشرفين الذين يحسنون عملية الاتصال والاستماع للآخرين .
- محاولة الكشف عن نواحي الضعف في الاتصالات وتعويضها برسم سياسات التدريب للمرؤسين والرؤساء على أساليب الاتصال الفعال .
- اجراء البحوث والدراسات على حالة الأفراد المعنوية واتجاهاتهم نحو الشركة والرؤساء واقتراح وتصميم أنسب النظم الملائمة لاحتياجات المشروع وطبيعة العاملين .
- اصدار نشرات المعلومات المختلفة بما يخلق من التنظيم وأعضائه وحدة واحدة .
- ادارة نظام الاقتراحات والذي يتيح الفرصة أمام العاملين للتعبير عن آرائهم :

٦ - حوافز العمل :

وثمة وظيفة أخرى تقوم بها ادارة الأفراد هي تصميم نظم الحوافز بما يدفع الأفراد للعمل . ان الدافع هو شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل وأهم تلك الدوافع هي الحاجات الانسانية ، بينما الحافز هو شيء خارجي يوجد في البيئة أو المجتمع المحيط بالشخص يجذب اليه الفرد باعتباره وسيلة لاشباع حاجاته التي يشعر بها وعلى سبيل المثال اذا ما كان دافع الفرد هو إمتلاك السلطة وتحقيق الذات تصبح الترقية هنا هي الحافز الجدى والأمل الذي يدفعه لمزيد من العمل للحصول على الترقية والسلطة . وكلما كان التوافق بين الدافع الى العمل والحافز الموجود في بيئة العمل مكتملا كلما كانت فاعلية الحافز في اثارة أنواع السلوك المطلوبة أكبر . وبالتالي فانه يمكننا عن طريق الحوافز ذات التوافق مع الدوافع أن نزيد الكفاءة الانتاجية وذلك بتصميم نظم الحوافز الكفيلة باشباع الرغبات التي دفعت العاملين الى العمل .

وهناك عدة تقسيمات للحوافز الا أن التقسيم الشائع هو الآتي :

حوافز مادية :

- الأجر .
- ضمان واستقرار العمل .
- ظروف وامكانيات العمل المادية .
- ساعات العمل .

حوافز غير مادية :

- فرص الترق والتقدم .
- علاقات الصداقة والزمالة مع مجموعات العاملين .
- الاشراف والرئاسة المشجعة .
- الاعتراف بأهمية الفرد وتقدير جهوده في العمل .
- سياسات الأفراد ونظرتها للعاملين .

وبصفة عامة يمكن القول بأنه لكي يكون الحافز حقيقيا يؤتي ثماره سواء كان مادي أو غير مادي فإنه لابد من توافر الشروط الآتية فيه :

- أن يكون مرتبطا وبطريقة مباشرة بالأداء أو الانتاج .
- أن يتفق مع رغبة الأفراد في الحصول عليه أى يكون مرغوبا لذاته .
- هناك ضمان في الحصول عليه اذا تحقق الهدف .
- أن يتم الحصول على الحافز فور تحقيق الهدف .
- أن تكون الحوافز بقدر متناسب مع الهدف المحقق .
- قد تكون الحوافز فردية أو جماعية ، وعندما تكون جماعية يجب مراعاة العدالة والفروق بين العاملين .

وعلى ذلك فإن المشاركة في الأرباح والعلاوات الدورية والزيادات العامة في الأجور تخرج من اطار الحوافز لعدم تحقق شرط الارتباط المباشر بالانتاج .

كذلك اذا لم تتوفر في أنواع البدلات المختلفة والخدمات المقدمة للعاملين هذه الشروط فانها أيضا لا تعتبر حافزا على الانتاج .

وينفس المنطق فان التقدير الأدبي للعامل والترقية واثاحة الفرص للتدريب والمشاركة في الادارة . اذا لم تتوفر فيها الشروط السابقة فانها نخرج كذلك من نطاق الحوافز .

دور ادارة الأفراد في رسم برامج الحوافز :

يقع على عاتق ادارة الأفراد الادوار التالية :

- التعرف على حاجات الأفراد ورغباتهم ، حتى يمكن تحديد أنواع الحوافز الملائمة .
- دراسة وتحليل النتائج التي تسفر عنها عملية تقصى رغبات العاملين .
- اختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع تلك الرغبات .
- تصميم كيفية حصول العاملين عليها .
- تقديم النظم للعاملين وأخذ آرائهم وملاحظاتهم عند وضع النظام في صورته النهائية .
- متابعة تنفيذ النظام واقتراح التعديلات المناسبة حسب المشكلات التي يظهرها التنفيذ .

وادارة الأفراد عندما تقوم بذلك فانها تحقق المميزات الآتية :

- تساهم بشكل غير مباشر في تحسين الانتاجية عن طريق تقديم نظم حوافز جيدة .
- تساعد على ترشيد الانفاق عن طريق حسن استخدام نظم الحوافز في مكانها السليم .

هل اكتفيت أيها القارئ بهذه الرحلة الممتدة مع ادارة الأفراد ؟ أعتقد أنه

لا يزال يوسعك الاستمرار في الرحلة للوصول الى نهايتها . هلم بنا نستعرض
باقى ما تقوم به ادارة الأفراد في المنشأة العصرية وبعد ذلك لك أن تحكم
بنفسك على مدى أهمية وخطورة هذه الوظيفة .

٧ - تقسيم الأداء :

بعد أن قامت ادارة الأفراد بوظائفها السابقة لوضع هدف الكفاءة
الانتاجية موضع التطبيق من خلال :

- توفير الأفراد اللازمين للعمل .
- توفير الجو الصالح لكي يؤديوا أعمالهم .

فان مهمتها لا تنتهى بالاختيار والتعيين وتسلم الشخص لعمله بل أنه مازال
هناك مهمة مستمرة هى مسئولية تقييم أداء العاملين كجزء أساسى من عمل
ادارة الأفراد للحكم على مساهمة كل فرد في العملية الانتاجية ، وناتج تقييم
الأداء هام للعامل والادارة وادارة الأفراد .

بالنسبة للعامل :

- يوضح له مدى نجاحه في عمله الحالى .
- يحدد امكانيات النمو والتقدم أمام العامل .

بالنسبة للادارة وادارة الأفراد :

- تتخذ نتائج التقييم أساس لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين مثل
الزيادات في الأجور ، الترقية ، النقل .
- تساعد في الكشف عن مدى كفاءة بعض وظائف ادارة الأفراد مثل
الاختيار ، التعيين ، التدريب .
- على أساس نتائج التقييم يمكن تحديد احتياجات التدريب .
- الكشف عن مشاكل العمل الانسانية التى تعطل الكفاءة .

ان عملية تقييم الأداء عملية مستمرة على مدار السنة ولا يمكن النظر اليها على أنها عملية موحدة أو روتينية ، لأننا نحقق الأهداف من خلال الأفراد ولابد من متابعة الأفراد باستمرار لتأكد من أن هدف الكفاءة يسير في الطريق المرسوم .

هذا وتطوى عملية تقييم الأداء على بعض العناصر الأساسية :

والطريقة الأكثر شيوعا في تقييم الأداء هي اعداد نموذج يحتوى على عدد من عناصر التقييم الهامة ويعطى لكل عنصر وزن نسبي (أو عدد معين من النقاط) ويطلب الى الرئيس المباشر لكل موظف أن يقيم أداء ذلك الموظف باعطاءه عدد من النقاط في كل عنصر يعكس المستوى الفعلي لأدائه . ومن مجموع هذه النقاط يمكن تقدير المستوى العام لأداء الفرد . هل تريد أن ترى نموذجا لهذا الأسلوب ؟ اذن اليك ما تريد :

- ومن الشائع أيضا أن تعد هذه التقارير مرة أو مرتين سنويا وتتخذ نتائجها أساسا لاتخاذ القرارات في شأن منح العلاوات السنوية أو المكافآت التشجيعية وكذلك قرارات الترقية الى الوظائف الأعلى أو إنهاء الخدمة في حالات عدم الصلاحية وضعف الأداء .

ولا شك أن اعداد تقارير تقييم الأداء هي عملية محفوفة بالمخاطر نظرا للضغوط الاجتماعية التي تمارس على الرؤساء للتجاوز عن أخطاء مرؤوسهم ، وكذلك لأهميتها في تحديد المستقبل الوظيفي للفرد . لذلك يجب احاطتها بضمانات لتحقيق العدالة والموضوعية والبعد بها عن الشكليات والتحيزات الشخصية .

٨ - التدريب :

يعتبر التدريب وظيفة من أهم وظائف ادارة الأفراد في المشروع الحديث ويهدف الى زيادة قدرات العاملين على المساهمة في تحقيق أهداف المشروع العامة .

ان سياسات الأفراد ما هي الا حلقات متصلة ومتكاملة من الأنشطة التي تربطها وحدة الهدف وهي رفع الكفاءة الانتاجية للمشروع ، وعلى ذلك فان التدريب وحده ليس شرطا لزيادة الكفاءة الانتاجية فان نجاح وفاعلية سياسة التدريب تتوقف الى حد كبير على نجاح الادارة في تنفيذ سياسات الاختيار والتعيين السليمة ، كما ترتبط سياسة التدريب بخطة القوى العاملة ، لذلك فان الانفاق على التدريب لا يجب أن يتعدى الفوائد المتوقعة منه وعلى هذا الأساس يعم اتخاذ القرار .

عناصر التدريب :

- تحديد الاحتياجات التدريبية .
- تحديد موضوع التدريب .

- تحديد وقت التدريب .
- تحديد مكان التدريب .
- تحديد أسلوب التدريب .
- تقييم نتائج التدريب .

ولكى يكون التدريب ذا فاعلية يجب توافر الشروط الآتية :

- أن يصدر التدريب عن حاجة فعلية .
- أن يتوفر للشخص موضع التدريب الدافع الشخصي للتعلم والنمو .
- أن تهيأ ظروف العمل بحيث تسمح للفرد بتطبيق الأفكار والأساليب التي درب عليها .

ماذا تقول أيها القارئ ؟ انك تريد معرفة المزيد عن التدريب .

أعلم مدى اهتمامك بهذا الموضوع لذا فقد كان لنا لقاء في كتيب التدريب والذي قدم لك معلومات مفيدة في هذا الصدد .

خاتمة :

دعنا الآن صديقي الكريم نختم جولتنا معاً بهذه الخاتمة :

لقد كان التطبيق الإداري في مجال الأفراد في مراحل تاريخية سابقة يتسم بالبعد عن المنطق العلمي . فقد كان التطبيق الإداري يخضع في جوانب كثيرة منه الى الخبرة والتجربة الشخصية للمدير دون الاستناد الى أساس علمي . ومن ثم فقد كان عمل ادارة الأفراد متميزاً بكل عيوب أسلوب الادارة بالتجربة والخطأ فليس هناك أى ضمان من الوقوع في الخطأ ، وحيث يقع الخطأ أو الانحراف فقد يصعب تصحيحه وإزالة آثاره ، ومن ناحية أخرى فقد يكون الاستناد الى خبرة خاطئة أو غير مناسبة .

لذلك كان التطور الأساسي في ادارة الأفراد في السنوات السابقة هو محاولة الوصول الى قوانين عامة ومبادئ علمية أساسية مساعدة للمدير في ممارسة وظائف ادارة الأفراد المختلفة وتمكينه له من الافادة من مزايا الأسلوب العلمي في العمل . وبالتالي فقد حل أسلوب الادارة العلمية محل الادارة بالتجربة والخطأ في كثير من تطبيقات ادارة الأفراد .

ويتميز الأسلوب العلمي في ادارة شؤون الأفراد بالآتي :

- التعريف الدقيق للظاهرة أو المشكلة موضع البحث والدراسة .
- البحث الموضوعي عن العوامل الأساسية التي تؤثر في تلك الظاهرة أو المشكلة .
- محاولة الكشف عن العلاقات السببية بين تلك العوامل والتعرف على الأهمية النسبية لكل منها في التأثير على الظاهرة أو المشكلة .
- الاستناد الى التحليل السابق في استنباط الأساليب البديلة التي يمكن الالتجاء اليها لعلاج الظاهرة أو المشكلة .
- المفاضلة بين تلك الأساليب واتخاذ قرار باختيار أنسبها .
- رسم برنامج العمل لتنفيذ أسلوب العلاج المختار .

وقد كانت ادارة الأفراد من أهم مجالات الادارة التى وضحت فيها ضرورة الاعتماد على منطق البحث العلمى وأهمية الاستناد الى أسلوب موضوعى لتحديد المشاكل والبحث عن حلول مناسبة لها . ذلك أن ادارة الأفراد تتعامل أساسا مع العنصر البشرى الذى يتميز بمقومات أساسية لا بد من فهمها وتحليلها بدقة وموضوعية حتى يمكن التوصل الى قرارات سليمة وقابلة للتطبيق ولا بد لنا من الإشارة الى أن امكانيات ادارة الأفراد في استخدام الأسلوب العلمى تتوقف على مدى تنظيم تدفق المعلومات والبيانات ودرجة الافادة منها في استخلاص مؤشرات تفيد في التعرف على حقيقة ما يدور في التنظيم واتجاهات العمل لرفع كفاءة العمل البشرى .

ويتكامل مع الاعتماد على منطق البحث العلمى ، فكرة استخدام الأساليب الاحصائية والرياضية في معالجة المشكلات والتوصل الى حلول مناسبة لها ويتطلب هذا ضرورة تنظيم وادارة ما يتجمع لدى ادارة الأفراد من معلومات ومتابعة تجديدها وتطويرها .

- ان ممارسة وظائف ادارة الأفراد طبقا للمفهوم الحديث تتطلب الآتى :
- وجود نظام دقيق لتوفير المعلومات والبيانات الأساسية عن المشاكل الحالية وطبيعة الظروف التى تعمل الادارة في ظلها .
 - وجود نظام يكفل للادارة التنبؤ بالأحداث المستقبلية وتقدير الاحتمالات أى توفير بيانات ومعلومات عن المشكلات المحتملة والحلول البديلة لها .
 - وجود نظام دقيق لتبويب تلك المعلومات وتصنيفها على أسس معروفة واضحة بحيث يمكن استخدامها بمعرفة الادارة في اختيار أساليب العمل واتخاذ القرارات .
 - وجود تنظيم سليم لعملية تحليل وتفسير البيانات وتحديد معايير الاختيار والمفاضلة واتخاذ القرارات .

- تلك الأسس تتناول أساسا المفهوم العلمى لعملية البحث في مجالات ادارة الأفراد حيث تهدف الى تحقيق النتائج الآتية :
- توصيف الأوضاع السائدة وتوضيح الظواهر المؤثرة في عمل ادارة الأفراد.
 - تفسير تلك الأوضاع وبيان الأسباب والعوامل الكامنة وراءها .
 - مد ادارة الأفراد بأفكار عن الحلول البديلة وأساليب العمل لمجابهة تلك الأوضاع والظواهر ومساعدتها في اتخاذ القرارات .
 - مساعدة الادارة في التنبؤ بالأوضاع والأحداث المستقبلية .
 - تقييم القرارات والتصرفات الادارية وتحديد فعاليتها وكفاءتها في حل المشكلات وانجاز الأهداف .

لقد فتح البحث العلمى آفاقا غير محدودة لتطوير وتحسين أساليب العمل لادارة الأفراد الحديثة وصولا الى مستويات أعلى من الكفاءة الانتاجية من خلال الاستثمار الأفضل في الموارد البشرية ومحاولة الافادة القصوى من العناصر البشرية المتاحة .

